REVENU QUÉBEC

JUSTE.
POUR TOUS.

PLAN STRATÉGIQUE

www.revenuquebec.ca

2016-2020

Cette publication a été rédigée par Revenu Québec.
ISBN 978-2-550-77007-7 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-77008-4 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2016
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2016

© Gouvernement du Québec, 2016
Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction par quelque procédé que ce soit et la traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation de Revenu Québec.

NOTE

Pour alléger le texte, nous employons le masculin pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIÈRES

Présentation	4
Mission	5
Vision	5
Valeurs	5
Contexte	6
Orientations stratégiques	7
Enjeu 1 : Qualité des services	8
Enjeu 2 : Équité	9
Enjeu 3 : Mobilisation du personnel	10
Enjeu 4 : Efficience	11
Mesure de la performance	12
Contribution aux priorités gouvernementales	13
Tableau synoptique	15

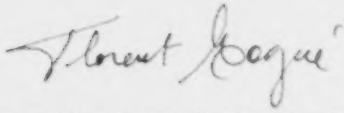
PRÉSENTATION

Juste. Pour tous.

C'est avec plaisir que nous vous présentons le *Plan stratégique 2016-2020* de Revenu Québec. Ce plan stratégique résulte d'une démarche à laquelle l'ensemble de l'organisation a participé étroitement. Il s'inscrit dans la vision globale gouvernementale, notamment en ce qui concerne le contrôle des dépenses. De plus, il renforce le virage déjà entrepris relativement à l'accompagnement de la clientèle et à la prévention en matière de contrôle fiscal.

Le plan stratégique présente quatre enjeux pour les prochaines années. Le premier enjeu porte sur la qualité des services, laquelle favorise la conformité fiscale volontaire ainsi que l'établissement d'une relation de confiance avec les contribuables et les bénéficiaires des programmes administrés par Revenu Québec. Le deuxième enjeu, au cœur de toute administration fiscale, concerne l'équité : chacun doit bénéficier d'un traitement équitable et payer sa juste part du financement des services publics. Le troisième enjeu touche la mobilisation du personnel : l'organisation souhaite offrir à tous les membres de son personnel un environnement de travail et des défis stimulants. Enfin, le quatrième enjeu a trait à l'efficience. En effet, tout en maintenant une gouvernance et des pratiques de gestion exemplaires, Revenu Québec se préoccupe d'accroître sa performance en ce qui concerne l'atteinte des résultats qu'il vise et l'utilisation optimale de ses ressources.

Nous sommes certains que ce plan stratégique permettra à Revenu Québec de mettre en œuvre les actions requises pour concrétiser sa vision d'être *Juste. Pour tous.* et, ainsi, de remplir pleinement sa mission.



Le président du conseil d'administration,

Florent Gagné

Le président-directeur général,

Éric Ducharme

MISSION

Percevoir les impôts et les taxes ainsi qu'administrer les programmes et les services que nous confie le gouvernement

Revenu Québec, en tant que responsable de l'administration de la fiscalité, doit s'assurer que chaque citoyen paie les sommes qu'il doit à l'État. Il joue ainsi un rôle essentiel au sein de l'appareil gouvernemental en percevant les revenus nécessaires au financement des services publics. De plus, il permet aux citoyens d'avoir rapidement accès aux sommes auxquelles ils ont droit.

VISION

Juste. Pour tous.

Dans la réalisation de sa mission, Revenu Québec vise à être *Juste. Pour tous.* Plus qu'une simple signature, cet engagement constitue la vision que Revenu Québec souhaite résolument représenter.

VALEURS

Intégrité, respect, équité et excellence du service

Ces quatre valeurs servent de référence au personnel et lui permettent d'assumer collectivement la mission de l'organisation. Elles soutiennent l'ensemble des actions des membres du personnel.

CONTEXTE

Le *Plan stratégique 2016-2020* a été élaboré au terme des cinq premières années d'existence de Revenu Québec en tant qu'agence autonome et imputable, dotée d'un conseil d'administration.

Ces cinq premières années ont permis à Revenu Québec de prendre les mesures requises pour réduire de façon significative la non-conformité fiscale. Au cours de cette période, il a également augmenté la robustesse et la puissance de ses systèmes informatiques et bonifié les services qu'il offre, notamment ses services en ligne.

De plus, la présence du conseil d'administration, formé de membres externes et du président-directeur général, a contribué au développement d'une approche de gestion axée sur la qualité des services, l'efficience et la saine gouvernance.

Revenu Québec se démarque avantageusement des administrations fiscales les plus performantes par ses activités de contrôle fiscal, sa reddition de comptes publique, le contrôle de ses créances et l'ampleur de ses responsabilités. Toutefois, l'étalonnage effectué montre que l'organisation pourrait bonifier la prestation électronique de services, faire évoluer l'approche en contrôle fiscal vers la prévention et le contrôle en amont ainsi qu'améliorer les pratiques en matière de mobilisation du personnel.

Par ailleurs, les efforts mis en place au cours des dernières années pour réduire l'évasion fiscale ont soulevé des questions de la part de la clientèle. Les objections reçues, les plaintes formulées ainsi que les résultats des sondages sur les attentes et la satisfaction de la clientèle ont été des intrants importants du diagnostic stratégique. À la suite de ce diagnostic, Revenu Québec a mis en place de nouvelles mesures pour agir davantage en amont, notamment en accompagnant les citoyens et les entreprises qui désirent se conformer à leurs obligations fiscales et en simplifiant encore plus les formalités administratives qu'ils doivent remplir.

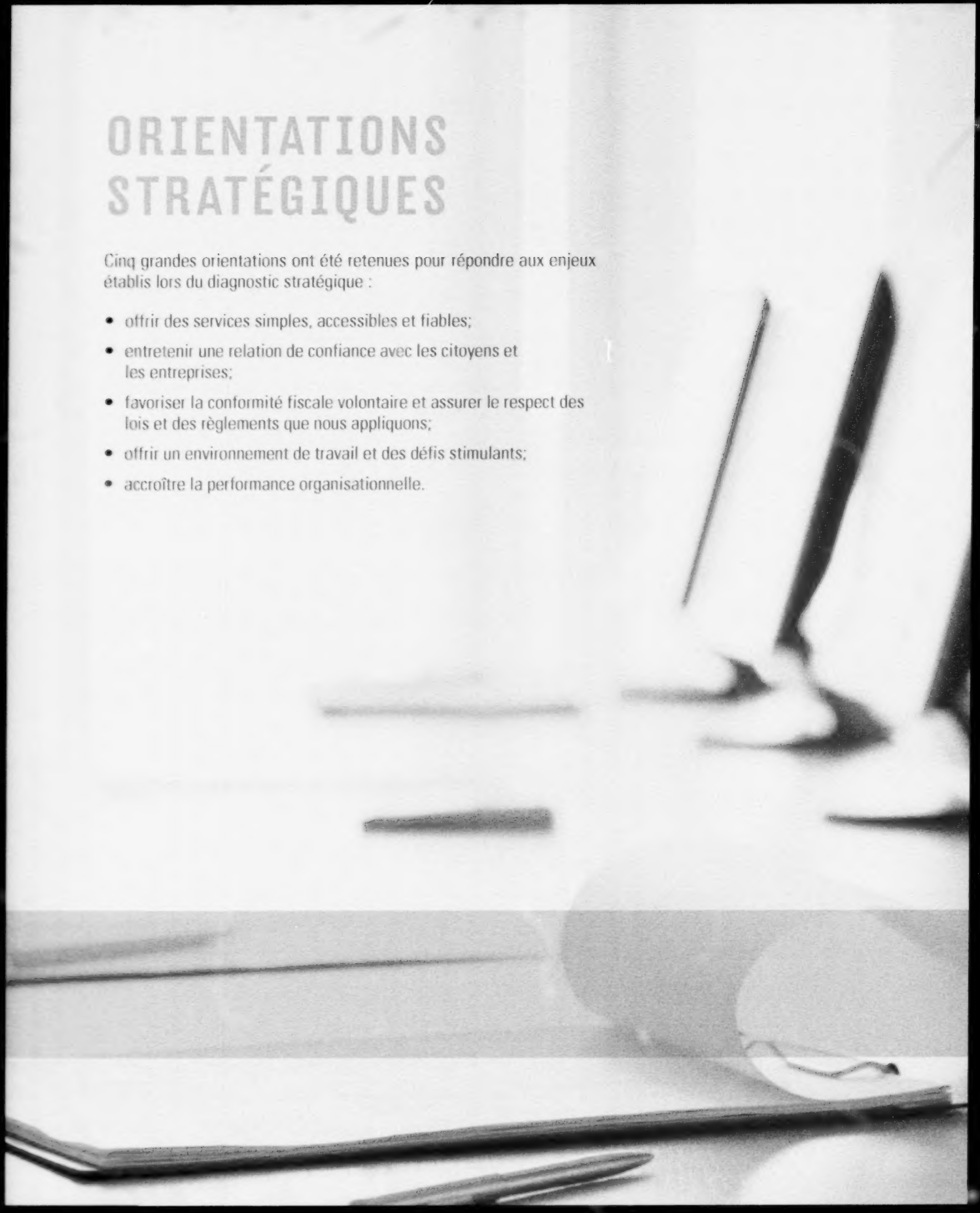
En outre, Revenu Québec a amélioré le processus de vérification fiscale relatif aux citoyens et aux entreprises en simplifiant le suivi du traitement de leur dossier ainsi qu'en s'assurant que des explications claires leur sont fournies à chaque étape et qu'une évaluation du service à la clientèle est faite après chaque vérification. Finalement, il examine diverses possibilités afin d'éviter autant que possible la judiciarisation des désaccords. Ces actions se poursuivront pendant le déploiement du *Plan stratégique 2016-2020*.

Revenu Québec désire s'investir davantage dans le développement d'une relation positive avec sa clientèle. L'adoption de la Charte des droits des contribuables et des mandataires en mai 2016 constitue une étape significative dans le déploiement d'une approche axée sur les services, qui démontre que les citoyens et les entreprises sont au cœur des préoccupations de l'organisation.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Cinq grandes orientations ont été retenues pour répondre aux enjeux établis lors du diagnostic stratégique :

- offrir des services simples, accessibles et fiables;
- entretenir une relation de confiance avec les citoyens et les entreprises;
- favoriser la conformité fiscale volontaire et assurer le respect des lois et des règlements que nous appliquons;
- offrir un environnement de travail et des défis stimulants;
- accroître la performance organisationnelle.



ENJEU 1 : QUALITÉ DES SERVICES

Pour favoriser la conformité fiscale volontaire, Revenu Québec mise sur des services simples, accessibles et fiables ainsi que sur une relation de confiance avec sa clientèle.

ORIENTATION 1.1
Offrir des services simples, accessibles et fiables

Revenu Québec veut offrir des services qui répondent aux attentes et aux besoins des citoyens, des entreprises et de leurs représentants. Il vise également à donner une information fiable et adéquate sur les droits et les obligations de chacun.

1.1.1 Simplifier les démarches de la clientèle ainsi que poursuivre l'allègement règlementaire et administratif

Revenu Québec poursuivra la simplification des démarches que les citoyens et les entreprises doivent accomplir pour remplir leurs obligations fiscales et se prévaloir de leurs droits et veillera à améliorer l'accessibilité à ses services afin de répondre aux besoins de la clientèle. De plus, en tant que partie prenante des travaux du gouvernement en matière d'allègement règlementaire et administratif, il accentuera ses efforts afin de diminuer le fardeau administratif des entreprises.

1.1.2 Assurer la qualité de l'information donnée aux citoyens et aux entreprises

La qualité des informations transmises aux citoyens et aux entreprises qui désirent respecter leurs obligations fiscales est essentielle. Revenu Québec s'assurera de l'exactitude, de la fiabilité et de la clarté des informations qui sont communiquées aux citoyens et aux entreprises.

ORIENTATION 1.2
Entretenir une relation de confiance avec les citoyens et les entreprises

Revenu Québec mise sur une relation de confiance avec sa clientèle, car celle-ci est fondamentale à la réalisation de sa mission et à la conformité fiscale volontaire.

1.2.1 Miser sur une relation respectueuse avec la clientèle en favorisant la collaboration et l'accompagnement et en assurant la conformité des pratiques avec la Charte des droits des contribuables et des mandataires

Une organisation à l'écoute de sa clientèle préserve le maintien d'une relation respectueuse. C'est pourquoi Revenu Québec accentuera l'accompagnement de sa clientèle. Il travaillera de concert avec ses partenaires et favorisera le respect des principes de justice administrative. Le respect du droit des contribuables et des mandataires d'être informés, entendus et traités avec impartialité renforce la coopération et la confiance de manière à favoriser une approche axée sur le service.

ENJEU 2 : ÉQUITÉ

Parce que tous ont droit de bénéficier d'un traitement équitable et de recevoir les sommes qui leur sont dues et que tous doivent payer leur juste part du financement des services publics, l'équité est un enjeu fondamental à la réalisation de la mission de Revenu Québec.

ORIENTATION 2.1
Favoriser la conformité fiscale volontaire et assurer le respect des lois et des règlements que nous appliquons

Pour favoriser et maintenir l'équité, Revenu Québec mène des actions dans les trois secteurs d'activité suivants, en fonction du comportement des citoyens et des entreprises à l'égard des lois et des règlements fiscaux et non fiscaux qu'il applique : le soutien à la conformité fiscale volontaire, le contrôle et la vérification ainsi que les enquêtes, les inspections et les poursuites pénales. Il souhaite ainsi intervenir de façon à ce que tous privilégient la conformité fiscale volontaire.

2.1.1 Aider les citoyens et les entreprises à remplir leurs obligations et à se prévaloir de leurs droits

Revenu Québec vise à accroître et à bonifier les actions soutenant la majorité qui se conforme à ses obligations fiscales et non fiscales. Ainsi, il souhaite augmenter le nombre de citoyens et d'entreprises qui privilégient la conformité fiscale volontaire et diminuer le nombre d'erreurs qu'ils commettent lorsqu'ils remplissent leurs obligations et se prévalent de leurs droits.

2.1.2 Influer sur les comportements des citoyens et des entreprises en vue de favoriser le respect des lois fiscales

Revenu Québec mène différentes activités pour détecter et corriger les situations de non-respect des lois, qu'elles soient volontaires ou involontaires. Il mènera de nouvelles activités dans l'objectif de faire de la déclaration et du paiement en temps opportun de tous les impôts, des taxes et des contributions des comportements de plus en plus encouragés. Ces activités porteront notamment sur les phénomènes émergents qui érodent l'assiette fiscale.

2.1.3 Prévenir, contrer et réprimer les infractions à l'égard des lois et des règlements que nous appliquons

L'analyse des comportements des citoyens à l'égard des lois et des règlements fiscaux permet à Revenu Québec de constater qu'une partie de ceux-ci tentent de se soustraire à leurs obligations fiscales en utilisant différents stratagèmes abusifs ou illégaux. En raison de ces comportements, Revenu Québec poursuit la mise en œuvre d'actions visant la répression de la fraude fiscale.

ENJEU 3 : MOBILISATION DU PERSONNEL

Le personnel constitue l'actif principal de Revenu Québec et il est essentiel à l'accomplissement de la mission de l'organisation. Sa mobilisation a donc des conséquences directes sur la qualité des services ainsi que sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

ORIENTATION 3.1
Offrir un environnement de travail et des défis stimulants

Pour assurer à son personnel un environnement de travail et des défis stimulants, Revenu Québec agira sur les leviers suivants : la culture organisationnelle et la gestion des talents.

3.1.1 Renforcer la culture organisationnelle favorisant la concertation, l'engagement et la reconnaissance

Revenu Québec souhaite accroître la concertation, l'engagement et la reconnaissance dans la culture organisationnelle en faisant valoir le rôle clé joué par son personnel. La réalisation de cet objectif contribuera à l'atteinte de l'ensemble des résultats visés.

3.1.2 Développer les compétences et offrir des occasions d'apprentissage favorisant l'évolution de la carrière

Revenu Québec poursuivra le déploiement des moyens permettant le développement des compétences de son personnel. Il visera à lui offrir les formations et les expériences professionnelles lui permettant de relever les défis reliés aux différents enjeux organisationnels, tout en favorisant l'atteinte de ses objectifs de carrière.

3.1.3 Améliorer les pratiques de gestion de la performance du personnel

Revenu Québec améliorera ses pratiques concernant l'appréciation de la performance du personnel et le développement de ses talents.

ENJEU 4 : EFFICIENCE

Revenu Québec continuera de contribuer aux efforts de saine gestion des finances publiques, à l'instar des ministères et organismes, en misant sur une utilisation efficiente des ressources qui lui sont attribuées.

ORIENTATION 4.1
Accroître la performance organisationnelle

Tout en maintenant une gouvernance et des pratiques de gestion exemplaires, Revenu Québec posera des actions concrètes afin d'atteindre les résultats visés et d'utiliser de façon optimale les ressources à sa disposition.

4.1.1 Intégrer en continu les meilleures pratiques en matière de gouvernance et de gestion

Revenu Québec poursuivra ses activités d'étalonnage pour déterminer et intégrer en continu les meilleures pratiques de gouvernance et de gestion adoptées par les administrations fiscales les plus performantes.

4.1.2 Optimiser et simplifier nos processus

Revenu Québec vise à optimiser et à simplifier ses processus de façon constante. Cet objectif demeurera une priorité pour les années à venir. Il sera mis en œuvre selon une approche globale et transversale afin que les gains découlant de l'optimisation soient maximisés. De même, Revenu Québec poursuivra le déploiement des méthodes agiles dans les projets de conception relatifs aux ressources informationnelles afin d'accroître son efficience et d'augmenter la valeur de ces projets.

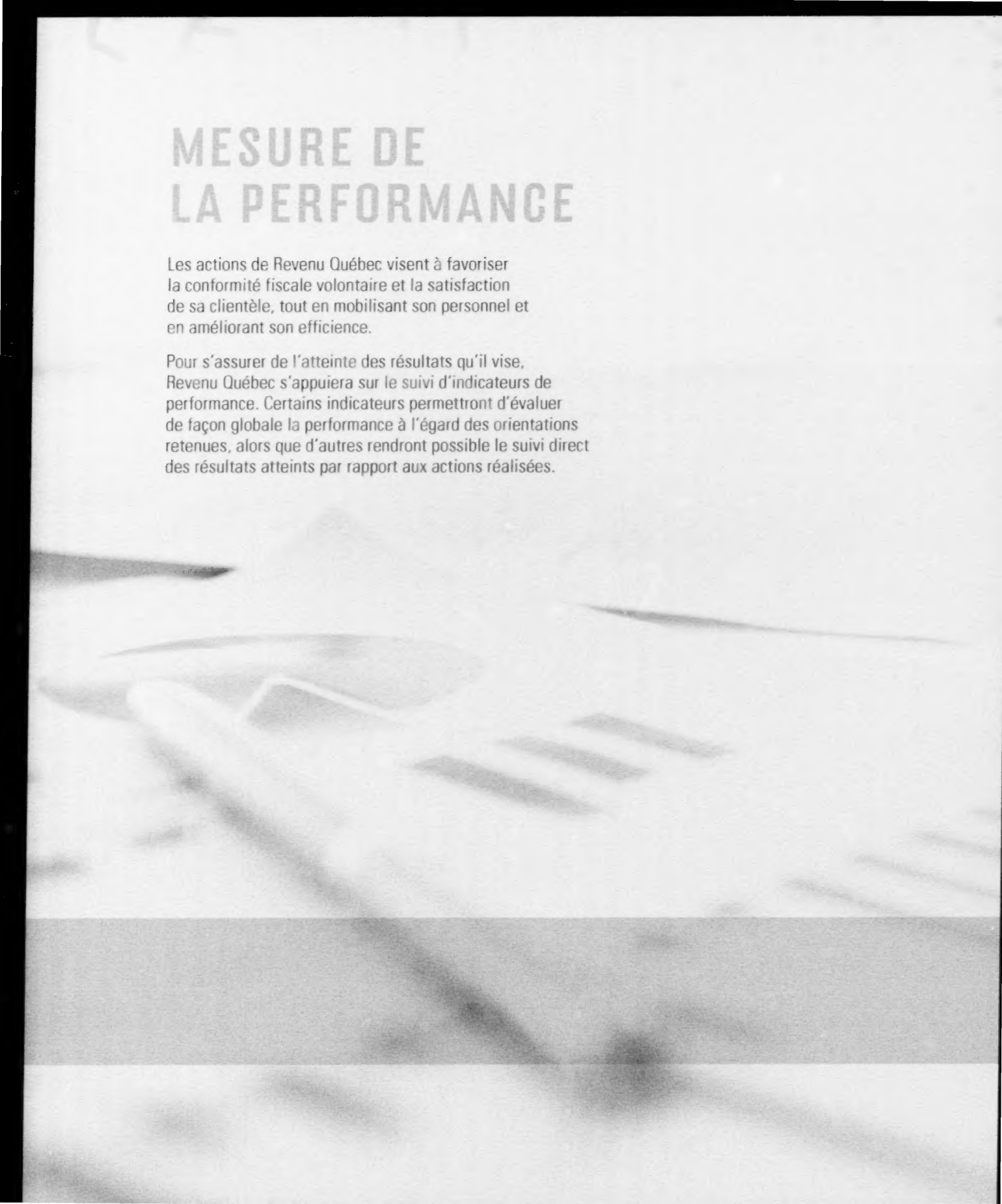
4.1.3 Poursuivre la mise en œuvre de la vision d'affaires et de l'architecture d'entreprise

Revenu Québec s'est doté d'une vision d'affaires qui tient compte des grandes transformations organisationnelles qu'il souhaite effectuer dans la réalisation de sa mission. L'architecture d'entreprise soutient cette vision d'affaires en définissant la cible à atteindre relativement aux ressources informationnelles et en orientant leur modernisation.

MESURE DE LA PERFORMANCE

Les actions de Revenu Québec visent à favoriser la conformité fiscale volontaire et la satisfaction de sa clientèle, tout en mobilisant son personnel et en améliorant son efficience.

Pour s'assurer de l'atteinte des résultats qu'il vise, Revenu Québec s'appuiera sur le suivi d'indicateurs de performance. Certains indicateurs permettront d'évaluer de façon globale la performance à l'égard des orientations retenues, alors que d'autres rendront possible le suivi direct des résultats atteints par rapport aux actions réalisées.



CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

Les choix stratégiques retenus par Revenu Québec s'inscrivent en cohérence avec la vision globale du gouvernement du Québec et prennent en compte les enjeux majeurs définis par celui-ci.

Qualité des services aux citoyens

La qualité des services constitue une condition essentielle à la conformité fiscale volontaire et à l'accomplissement de la mission de l'organisation. Revenu Québec souhaite répondre aux attentes et aux besoins de sa clientèle, notamment en lui fournissant les informations et les réponses lui permettant de se prévaloir de ses droits et de remplir ses obligations.

Gestion rigoureuse des dépenses publiques

Pour Revenu Québec, la gestion rigoureuse des dépenses publiques se concrétise notamment par le souci constant d'optimiser ses processus et d'intégrer les meilleures pratiques dans ses façons de faire. L'approche coût-avantage, qui est à la base de son financement, constitue également une pierre d'assise.

Changements démographiques

Revenu Québec prend en compte les changements démographiques dans les décisions qui concernent sa clientèle. Les services sont adaptés et offerts au moyen de divers modes de prestation.

Développement durable

Lors de l'établissement de ses orientations et de ses objectifs, Revenu Québec a pris en compte les principes de développement durable. Les objectifs liés à ces principes sont définis dans le plan stratégique, alors que les actions prévues en cette matière sont précisées dans le *Plan d'action de développement durable 2016-2020*.

Révision des programmes

Le conseil d'administration ainsi que la haute direction de Revenu Québec s'assurent que l'organisation optimise ses ressources et ses processus, garantissant ainsi une saine gestion des programmes sous sa responsabilité.

TABLEAU SYNOPTIQUE

MISSION

Percevoir les impôts et les taxes ainsi qu'administrer les programmes et les services que nous confie le gouvernement.

VISION

Juste. Pour tous.

ENJEU 1
QUALITÉ DES SERVICES

ORIENTATION 1.1
Offrir des services simples, accessibles et fiables

ORIENTATION 1.2
Entretenir une relation de confiance avec les citoyens et les entreprises

ENJEU 2
ÉQUITÉ

ORIENTATION 2.1
Favoriser la conformité fiscale volontaire et assurer le respect des lois et des règlements que nous appliquons

INDICATEURS GLOBAUX

- Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité des services
  CIBLE 2019-2020 :
  - Citoyens : 95 %
  - Entreprises : 80 %

- Taux de remise volontaire des sommes dues
  CIBLE 2016-2020 : Démontrer une tendance positive

- Proportion de la clientèle ayant produit sa déclaration de revenus dans les délais prescrits
  CIBLE 2016-2020 :
  - Citoyens : 95 % ou plus
  - Entreprises : 88 %

AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS ET INDICATEURS

SIMPLIFICATION ET ACCESSIBILITÉ

Simplifier les démarches de la clientèle ainsi que poursuivre l'allègement règlementaire et administratif

- Mesures mises en œuvre
  CIBLE 2016-2020 : Faire un bilan des mesures
- Pourcentage d'inscription à Mon dossier et à Clic Revenu
  CIBLE 2019-2020 :
  - Particuliers inscrits à Mon dossier : 30 %
  - Entreprises inscrites à Clic Revenu : 45 %
- Coûts des formalités administratives touchant les entreprises
  CIBLE 2018 : Réduire le coût des formalités de 10 %

FIABILITÉ

Assurer la qualité de l'information donnée aux citoyens et aux entreprises

- Actions mises en place pour offrir une information de qualité
  CIBLE 2016-2020 : Faire un bilan des actions

RELATION AVEC LES CITOYENS ET LES ENTREPRISES

Miser sur une relation respectueuse avec la clientèle en favorisant la collaboration et l'accompagnement et en assurant la conformité des pratiques avec la Charte des droits des contribuables et des mandataires

- Taux de satisfaction à l'égard du service offert par le personnel
  CIBLE 2019-2020 :
  - Particuliers : 90 % ou plus
  - Entreprises : 90 % ou plus
- Taux de satisfaction à l'égard de l'approche en contrôle fiscal
  CIBLE 2019-2020 :
  - Particuliers : 80 %
  - Entreprises : 80 %

AUTOCOTISATION ET CONFORMITÉ

Aider les citoyens et les entreprises à remplir leurs obligations et à se prévaloir de leurs droits

- Nombre de particuliers en affaires et de petites et moyennes entreprises (PME) ayant bénéficié du programme d'accompagnement
  CIBLE 2019-2020 :
  - Particuliers en affaires : à déterminer
  - PME : à déterminer

Influer sur les comportements des citoyens et des entreprises en vue de favoriser le respect des lois fiscales

- Taux d'évasion fiscale
  CIBLE 2016-2020 : Faire baisser l'évasion fiscale dans les secteurs à risque

FRAUDE FISCALE

Prévenir, contrer et réprimer les infractions à l'égard des lois et des règlements que nous appliquons

- Taux de condamnation
  CIBLE 2016-2020 : 95 % ou plus
- Taux de conformité aux obligations fiscales à la suite d'une inspection
  CIBLE 2019-2020 : Atteindre un taux global de 75 %

ENJEU 3
MOBILISATION DU PERSONNEL

ORIENTATION 3.1
Offrir un environnement de travail et des défis stimulants

ENJEU 4
EFFICIENCE

ORIENTATION 4.1
Accroître la performance organisationnelle

INDICATEURS GLOBAUX

- Indice de mobilisation[1]
  CIBLE 2019-2020 : Faire augmenter l'indice de mobilisation de 2018 à 2020

- Performance de Revenu Québec par rapport à celles d'autres administrations fiscales
  CIBLE 2016-2020 : Démontrer une amélioration globale des indicateurs retenus

- Taux d'utilisation des services en ligne
  CIBLE 2019-2020 :
  - Déclarations de revenus : 85 %
  - Autres services en ligne : 75 %

AXES D'INTERVENTION, OBJECTIFS ET INDICATEURS

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Renforcer la culture organisationnelle favorisant la concertation, l'engagement et la reconnaissance

- Actions posées afin d'appuyer la concertation, l'engagement et la reconnaissance du personnel
  CIBLE 2016-2020 : Faire un bilan des actions

GESTION DES TALENTS

Développer les compétences et offrir des occasions d'apprentissage favorisant l'évolution de la carrière

- Pourcentage des membres du personnel rencontrés par leur gestionnaire concernant leur carrière
  CIBLE 2019-2020 : 95 %

Améliorer les pratiques de gestion de la performance du personnel

- Pourcentage des membres du personnel ayant reçu des attentes signifiées et ayant fait l'objet d'une évaluation de la performance au cours de l'année
  CIBLE 2019-2020 : 95 %

GOUVERNANCE ET GESTION

Intégrer en continu les meilleures pratiques en matière de gouvernance et de gestion

- Étalonnage des meilleures pratiques de gestion et de gouvernance
  CIBLE 2016-2020 : Faire un bilan des études d'étalonnage

PROCESSUS ET TECHNOLOGIES

Optimiser et simplifier nos processus

- Actions mises en place pour optimiser et simplifier nos processus
  CIBLE 2016-2020 : Faire un bilan des actions

- Actions mises en place afin de favoriser l'agilité organisationnelle
  CIBLE 2019-2020 :
  - Taux d'utilisation des méthodes agiles dans la réalisation des projets relatifs aux ressources informationnelles : 70 %
  - Taux d'utilisation des méthodes agiles en ce qui concerne le maintien de l'actif informationnel : 70 %

Poursuivre la mise en œuvre de la vision d'affaires et de l'architecture d'entreprise

- Taux de réalisation de la vision d'affaires et de l'architecture d'entreprise
  CIBLE 2016-2020 : Démontrer une progression constante

- Taux de réalisation du plan triennal des investissements
  CIBLE 2016-2020 : Maintenir un taux annuel de réalisation de 80 %

1. Première mesure prévue en 2018.